Maja Wojciechowska
Uniwersytet Gdański

Umiejętności w zakresie kształtowania strategii personalnej oraz realizowania polityki kadrowej jako kluczowe wyznaczniki identyfikujące kandydata na stanowisko dyrektora biblioteki

Wstęp

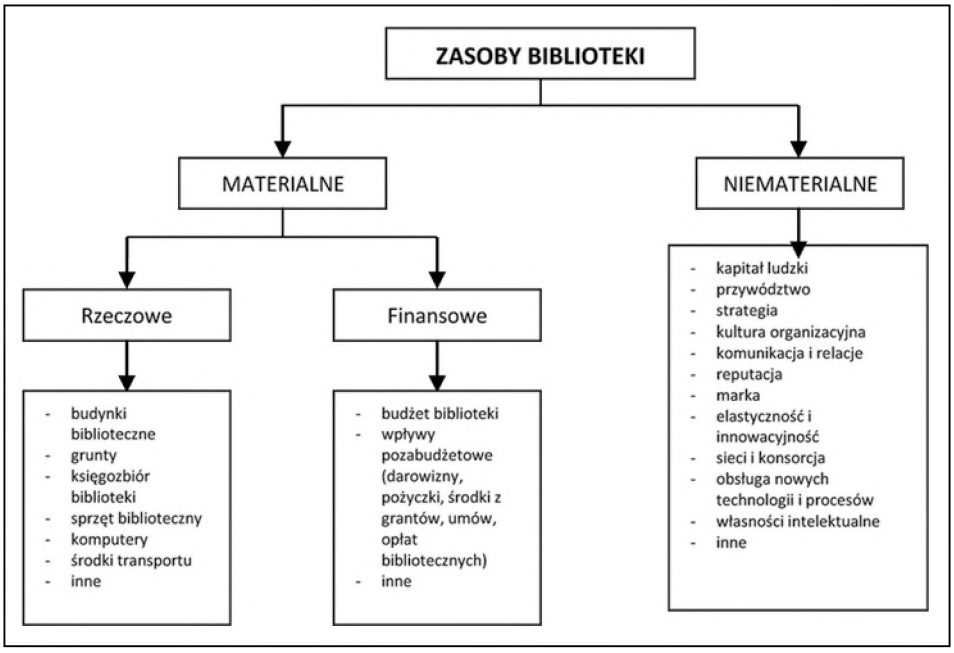
Aplikowanie na stanowisko dyrektora biblioteki wymaga posiadania określonej wiedzy, kompetencji, umiejętności oraz doświadczenia, co zostało już szeroko omówione w literaturze przedmiotu[1]. W zależności od typu placówki różne mogą być także wymogi formalne, które musi spełniać kandydat. Jednak posiadanie oczekiwanych cech oraz spełnianie określanych przepisami warunków coraz częściej nie wystarcza. Rola dyrektora biblioteki nie ogranicza się już bowiem wyłącznie do administrowania. Ma on pełnić funkcję lidera, który potrafi zmotywować personel, ale przede wszystkim posiada koncepcję rozwoju biblioteki, opracowuje konkretne strategie personalne oraz chce realizować ukierunkowaną politykę kadrową. Preferencje w zakresie strategii komunikacyjnych, wartości organizacyjnych i systemów motywacyjnych określają do pewnego stopnia charakter kandydata na stanowisko dyrektora. W artykule, stanowiącym studium teoretyczne, przedstawione zostaną wybrane aspekty pracy menedżera oraz funkcje i strategie, które może on realizować jako dyrektor biblioteki.

[1] Zob. S. Kubów, *Kompetencje menedżerów bibliotek w opinii pracowników*, [w:] *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów – Czarna, 1-3 czerwca 2005 r.*, Rzeszów 2005, s. 59-66; idem, *Kryteria i narzędzia oceny jakości kadry menedżerskiej bibliotek naukowych*, „Studia Bibliologiczne" 2006, t. 16, s. 69-77; Idem, *Menedżer w bibliotece – kim jest?*, „Bibliotekarz" 2006, nr 3, s. 9-12; E. Ostrowska, *Menedżer w bibliotece pedagogicznej. Edukator* [Dokument elektroniczny]. Dostęp: http://www.edukator.org.pl/2007/biblioteka/biblioteka.html [odczyt: 14 lutego 2014]; B. Urban, A. Obrzut, *Wpływ menedżera na rozwój biblioteki uczelnianej*, [w:] *Menedżer w bibliotece – profesjonalista, aktor, lider* [Dokument CD], Wrocław 2005; M. Wojciechowska, *Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek*, [w:] *Multibibliotekarstwo*, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2018, s. 49-60; eadem, *Przywództwo i role menedżerskie*, [w:] *Zarządzanie biblioteką*, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2019, s. 311-333; eadem, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, wyd. 2, poprawione, Gdańsk 2016.

Obszary działań dyrektora biblioteki

Skuteczne zarządzanie biblioteką wymaga, jak już wcześniej wspomniano, szeregu kompetencji i umiejętności, którymi powinien legitymować się kandydat na stanowisko dyrektora. Część z nich można skontrolować w toku procesu rekrutacyjnego, na podstawie załączonych dokumentów, testów bądź rozmowy kwalifikacyjnej. Inne – możliwe będą do zweryfikowania wyłącznie w toku pracy. Niezależnie od poziomu wiedzy, doświadczenia i kompetencji każdy dyrektor jest odpowiedzialny za zarządzanie trzema typami zasobów biblioteki. Są to: zasoby finansowe, rzeczowe i zasoby niematerialne, do których można najogólniej zaliczyć: kapitał ludzki, strategie realizowane przez bibliotekę, kulturę organizacyjną, komunikację i relacje, elastyczność oraz innowacyjność, a także wartości bezpośrednio związane z działaniami marketingowymi, jak reputacja i marka (szerz. zob. rys. 1). W najnowszych koncepcjach zarządzania szczególnie mocno podkreśla się rolę kapitału intelektualnego, w skład którego wchodzi kapitał społeczny, kapitał ludzki oraz kapitał organizacyjny biblioteki[2] (por. rys. 2).

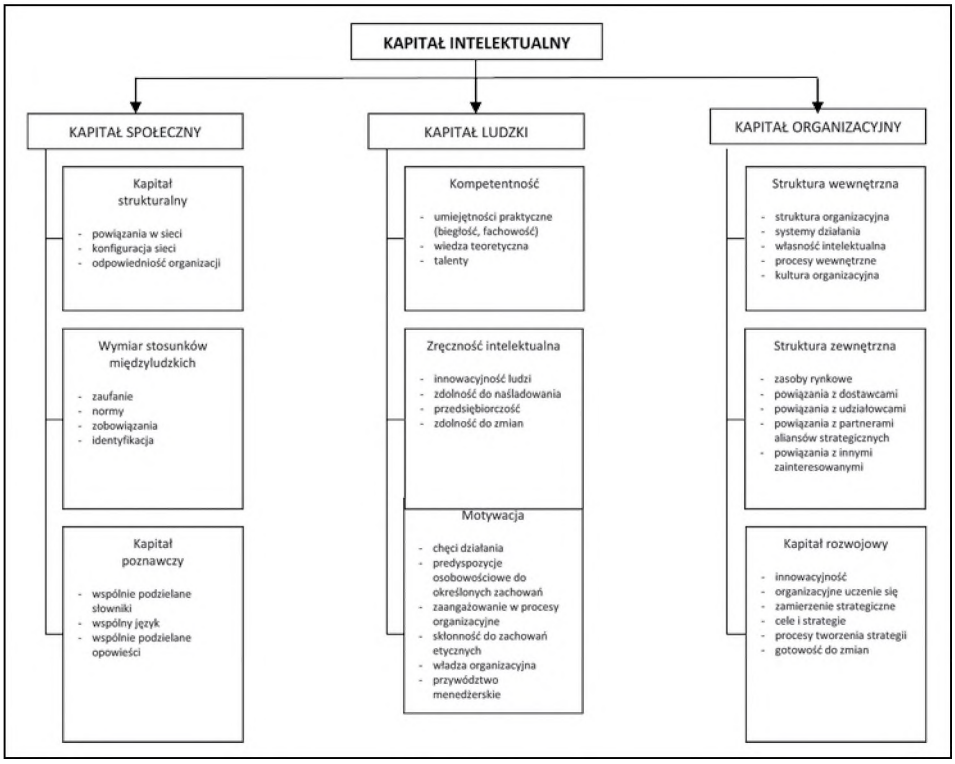
Rysunek 1. Zasoby materialne i niematerialne biblioteki zarządzane przez dyrektora



Opracowanie własne

[2] Szerzej zob. D. Bubel, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacjach non-profit. Studium przypadku dla bibliotek publicznych*, Częstochowa 2016.

Rysunek 2. Kapitał intelektualny biblioteki, nad którym nadzór sprawuje dyrektor



Opracowanie na podstawie *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny: praca zbiorowa*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Katowice 2001, s. 70.

Wszystkie zasoby, którymi dysponuje biblioteka, a zarządza dyrektor, wpływają na skuteczność działań tej instytucji i stopień realizacji jej założeń programowych. Jednakże, jak pokazują liczne badania, dużą rolę odgrywają zasoby ludzkie, które wymagają szczególnej pieczy i zaangażowania, aby mogły skutecznie przyczyniać się do budowania wartości organizacyjnych. Nadzór nad działaniami związanymi z zarządzaniem personelem biblioteki sprawuje dyrektor i od jego kompetencji oraz doboru strategii personalnych i przyjętej polityki kadrowej będzie zależało, w jakim stopniu zostanie wykorzystany potencjał tego zasobu.

Strategia personalna jako narzędzie kształtowania biblioteki przez dyrektora i kadrę kierowniczą

Strategia personalna to koncepcja, która integruje zarządzanie zasobami ludzkimi z zarządzaniem strategicznym, a więc służy do strategicznego postrzegania i zarządzania kapitałem ludzkim. Określa cel oraz zasady i kierunki gospodarowania zasobami ludzkimi biblioteki. Należy do grupy najważniejszych instrumentów, którymi może posłużyć się dyrektor w procesie zarządzania zasobami niematerialnymi biblioteki, stanowiąc zarazem kryterium oceny jego kompetencji do kie-

rowania biblioteką. Jest pochodną, przyjętej przez dyrektora, filozofii zarządzania stosowanej w procesie kierowania biblioteką. Ponieważ w dużym stopniu wpływa na cele biblioteki, jej charakter, atmosferę i wizerunek oraz na realizację zadań, jej projekt lub chociaż ogólny zarys powinien zostać poddany ocenie już na etapie rekrutacji. Kandydat na dyrektora biblioteki musi bowiem być świadom:

- Kogo aktualnie zatrudnia biblioteka i kto miałby być zatrudniany w przyszłości? (Np. specjaliści po studiach bibliotekoznawczych czy absolwenci innych kierunków; osoby młode, pełne zapału czy raczej bibliotekarze z doświadczeniem itp.);
- Czy personel biblioteczny w wystarczającym stopniu realizuje cele biblioteki, wykonuje powierzone mu zadania i przestrzega norm oraz wartości organizacyjnych? (Jak można wzmocnić motywację personelu oraz pomóc mu w osiąganiu założonych celów);
- Jaka konkretnie wiedza, doświadczenie, umiejętności i kompetencje są potrzebne w bibliotece? (Czy pracownicy posiadają je w wystarczającym zakresie, jeśli nie, to czy są w stanie je nabyć oraz czy można na rynku pracy łatwo pozyskać nowych pracowników, którzy będą charakteryzowali się tymi walorami).

Zatem strategia personalna w przypadku biblioteki będzie oznaczała takie zarządzanie zasobami ludzkimi, które pozwoli na osiągnięcie jej celów strategicznych dzięki perspektywicznemu spojrzeniu na kwestię kapitału ludzkiego. Będzie więc uwzględniała takie komponenty, jak analiza pracy i planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja nowych pracowników, selekcja, szkolenie, ocenianie, wynagradzanie czy motywowanie, lecz z myślą o realizowaniu zadań ustalonych w dłuższej perspektywie czasowej. Wymienione zakresy zadań, w ramach strategii personalnej, powinny zostać zdefiniowane w ten sposób, by ustalić związek między poszczególnymi obszarami, np. system podnoszenia kwalifikacji przez bibliotekarzy, mający na celu pozyskiwanie nowych i utrzymywanie dotychczasowych czytelników, powinien być zintegrowany z systemem motywacyjnym, a system rekrutacji z systemem szkoleń i uzupełniania kompetencji.

Niekiedy w literaturze można spotkać się z twierdzeniem, że strategia personalna tworzy powiązania między twardymi i miękkimi elementami organizacji, gdzie przez elementy twarde będzie rozumiana strategia biblioteki, jej struktura i system, w którym działa, zaś przez elementy miękkie: kultura organizacyjna, style zarządzania, wartości, kwalifikacje personelu itp. Na składniki te do pewnego stopnia wpływa dyrektor biblioteki. Część z nich można ukształtować w toku pracy, inne powinny być powiązane z ogólną koncepcją zarządzania dyrektora już na wczesnych etapach decyzyjnych. Rozwiązaniem stosowanym przez niektóre instytucje prowadzące biblioteki jest pytanie o koncepcję zarządzania wybranymi elementami już podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Zdarza się również,

iż kandydat na stanowisko dyrektora jest proszony o przygotowanie na rozmowę koncepcji zarządzania biblioteką, w tym zarysu strategii personalnej i preferowanej polityki kadrowej.

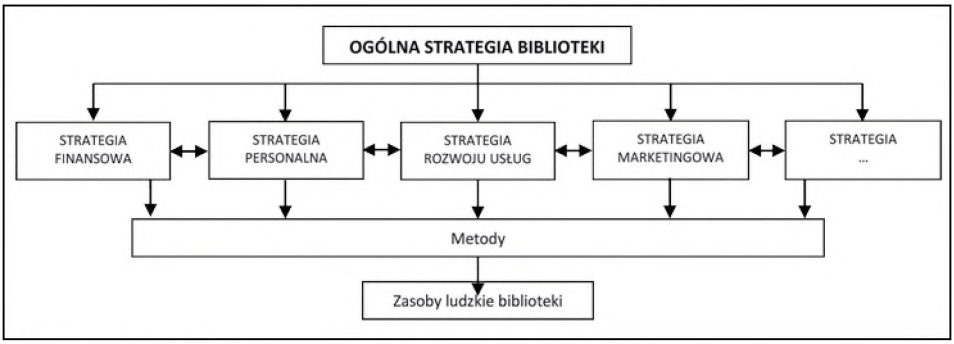
Przez wiele lat organy prowadzące biblioteki nie przykładały wagi do strategii personalnych w podległych im instytucjach. W wielu bibliotekach takich strategii wręcz nie było. Jednak intensywne zmiany w sektorze bibliotek spowodowały, iż coraz trudniej ograniczać się wyłącznie do działań z zakresu polityki personalnej, zaś od kandydatów na stanowisko dyrektora coraz częściej oczekuje się przemyślanej strategii personalnej, którą będzie można zaimplementować w celu realizacji najważniejszych funkcji, które ma pełnić biblioteka. Jak pisze Małgorzata Dąbrowicz: „Przez politykę personalną (kadrową) rozumie się zespół celów, zasad i środków wynikających ze strategii personalnej (kadrowej), mającej służyć jej realizacji, dzięki odpowiednim wskazówkom w stosunku do operacyjnego zarządzania ludźmi w organizacji. Celem polityki personalnej jest zadbanie o to, aby przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględniano metody zgodne z wartościami organizacji"[3] – o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Podsumowując, dyrektor będzie odpowiedzialny za ustalenie długofalowych kierunków filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, która będzie sprzyjała optymalnemu gospodarowaniu tymi zasobami, zmierzała do realizacji celów strategicznych, ważnych dla biblioteki w określonym przedziale czasu. Cele te mogą być zmienne i będą wynikały z bieżącej sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej biblioteki, jej typu, wielkości i innych czynników. W zależności od sytuacji, perspektyw rozwojowych i stanu zasobów, dyrektor będzie mógł przyjąć strategię ofensywną lub strategię defensywną. Podczas gdy strategie ofensywne dobrze sprawdzają się w bibliotekach dynamicznie się rozwijających, potrzebujących kreatywnego i dynamicznego personelu, zdolnego do budowania nowych wartości (tworzenia nowych usług, pozyskiwania nowych czytelników itd.), to strategie defensywne nastawione są na lojalność, długoterminową współpracę z personelem oraz ocenę pracy w oparciu o systemy wartościowania pracy, nie zaś wyniki. W bibliotekach, w których przyjęto strategię defensywną, pracowników częściej pozyskuje się w wyniku rekrutacji wewnętrznej, panuje też mniejsza akceptacja w stosunku do kandydatów o niebibliotekarskich kwalifikacjach i bez doświadczenia zawodowego. I tak Małgorzata Dąbrowicz reprezentuje pogląd, iż w bibliotece, jako niekomercyjnej instytucji usługowej, najlepiej sprawdzają się strategie personalnej nakierowane na właściwe motywowanie pracowników, optymalne wykorzystanie ich potencjału oraz wzrost jakości ich kompetencji (a więc tzw. strategie jakościowe) oraz strategie umożliwiające pracownikom rozwój i swobodę działania (strategie autonomizacyjne)[4]. Miejsce strategii personalnej w ogólnej strategii ogólnej biblioteki przedstawiono na rysunku 3.

[3] M. Dąbrowicz, *Od misji do strategii personalnej biblioteki. Studium teoretyczne*, „Biblioteka" 2010, nr 14, s. 122.

[4] *Ibidem*, s. 127.

Rysunek 3. Strategia personalna jako substrategia biblioteki



Opracowanie własne

Jak wynika z rysunku 3, aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej biblioteki konkretyzuje zarządzanie zasobami ludzkimi, którego zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów biblioteki, te zaś powinny być zharmonizowane z potrzebami pracowników. W tym kontekście system zarządzania zasobami ludzkimi, na którego czele stoi dyrektor biblioteki, można opisać jako celowo dobrany zbiór elementów, wzajemnie ze sobą powiązanych i nastawionych na pozyskiwanie, kierowanie oraz rozwój zasobów ludzkich biblioteki, gdzie głównymi celami tak opisanego systemu są:

1. Pozyskanie, utrzymanie i rozwój utalentowanych pracowników o kompetencjach odpowiadających bieżącym i przyszłym potrzebom biblioteki.
2. Umożliwienie kierownictwu biblioteki osiągnięcia wyznaczonych celów organizacyjnych poprzez zaangażowanie personelu.
3. Wykorzystanie w pełni możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych w bibliotece pracowników[5].

Anna Donnersberg i Maria Szczygieł listę tę rozwinęły do siedmiu punktów, a mianowicie:

1. Pozyskiwanie i zatrzymywanie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników.
2. Podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi – ich potencjału i zdolności – poprzez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju.
3. Umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu.

[5] *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczyński, Warszawa 2010.

4. Stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania.
5. Stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej.
6. Spajanie i integracja zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju biblioteki.
7. Wpajanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, czyli przekazywanie nieformalnego wzoru wartości, określonych norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań[6].

Wartości organizacyjne w bibliotece

Wartości organizacyjne stanowią istotny element kultury biblioteki. System wartości oraz wynikające z niego zachowania organizacyjne, w tym zachowania komunikacyjne, wpływają na sposób działania całej instytucji, tworząc określony system relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Dzięki przyjętym zasadom i preferowanym wartościom biblioteka tworzy swój wizerunek jako instytucji usługowej, ale buduje również wizerunek pracodawcy. Czynniki te mają więc nie tylko znaczenie marketingowe, lecz wpływają również na stosunki wewnętrzne.

W procesach rekrutacyjnych bardzo często zapomina się, iż poza umiejętnościami technicznymi dyrektor powinien posiadać system wartości i zasad zbieżny z polityką i celami instytucji prowadzącej bibliotekę, ponieważ to on będzie w przyszłości kreował określoną kulturę instytucji, determinującą dalsze działania mające wpływ na całokształt pracy placówki. To dzięki zasadom przyjętym przez dyrektora możliwe jest kontrolowanie i rozwijanie w określony sposób procesów komunikacyjnych ze środowiskiem zewnętrznym. Zasady te wynikają z wartości, ale też zasady mogą określone wartości budować, co jest konieczne, jeśli chce się kreować bibliotekę o silnej tożsamości, mocno zintegrowanej i zdeterminowanej by realizować przyjęte cele.

W procesie rekrutacyjnym na stanowiska kierownicze powinna zatem zostać uwzględniona analiza wartości, którymi kieruje się kandydat, chcący w przyszłości zarządzać placówką biblioteczną. Dyrektor, w myśl rozumienia najnowszych koncepcji personalnych, to nie tylko administrator, ale osoba o wyrazistej osobowości, jasnym systemie wartości i preferencjach, zdolna do wprowadzenia ukierunkowanych zmian, zmierzających do nadania bibliotece określonego statusu, charakteru i przyszłości. W tym kontekście można więc mówić o czterech kategoriach wartości. Są to:

1. Wartości kluczowe – główne, naczelne, o największym znaczeniu, które wskazują na filozofię działania dyrektora, kadry kierowniczej, organu pro-

[6] A. Donnersberg, M. Szczygieł, *Personal Management w bibliotece?*, [w:] *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy? II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19-21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne*, Łódź 2006, s. 119-120.

wadzącego; uwzględniane w całej strukturze organizacyjnej biblioteki; będące punktem wyjścia do działań strategicznych, marketingowych i wizerunkowych. Stanowią przedmiot uwagi i bezpośrednich działań dyrektora biblioteki.
2. Wartości pożądane – wartości, które są szczególnie potrzebne bibliotece. Wartości pożądane mogą, lecz nie muszą pozostawać w dyspozycji biblioteki. Biblioteka może odczuwać deficyt określonych wartości, pomimo iż są one cenne i ważne w realizacji przyjętych celów. Do zadań dyrektora należy takie stosowanie instrumentów kierowania personelem, by przyczyniły się one do budowania pożądanych wartości. Wartości pożądane mogą mieć różną rangę i wartość – od kluczowych po uzupełniające.
3. Wartości minimalne – elementarne, progowe. Są bezwzględnie wymagane i egzekwowane w toku pracy. Ich brak może wiązać się z sankcjami, przyjmującymi nawet formę zwolnienia z pracy. Od dyrektora biblioteki zależy, które z wartości będą uznawane za minimalne i jak będzie wyglądał sposób ich egzekwowania. Przykładem wartości minimalnej może być pewien poziom kultury osobistej, poniżej którego nie jest możliwe zatrudnienie w bibliotece.
4. Wartości przypadkowe – powstają w sposób niecelowy, bez aktywnych działań dyrektora, w wyniku zaistniałych warunków organizacyjnych. Wartości powstałe w sposób przypadkowy mogą być zbieżne z linią działania kierownictwa, lecz mogą również stać w sprzeczności z niektórymi zasadami i uregulowaniami. Konieczne są wówczas szybkie działania zapobiegające ich utrwaleniu.

W zależności od doboru wartości biblioteka zmienia swoje oblicze. Nie każda jednak instytucja musi dążyć do budowania takich samych wartości, a wręcz może się zdarzyć, że w zależności od typu i charakteru biblioteki preferowane będą odmienne wartości (np. otwartość i wielokierunkowość działań biblioteki publicznej *versus* silna specjalizacja, a nawet hermetyzacja związana z doskonaleniem oferty biblioteki fachowej na rzecz wąskiego środowiska specjalistów). Beata Żołędowska-Król wskazuje, że wartości mogą być wykorzystywane do kształtowania takich elementów, jak:

- misja i strategia biblioteki,
- kultura organizacyjna biblioteki,
- motywowanie i integrowanie pracowników,
- rozwój biblioteki;
- zarządzanie kryzysem[7].

[7] B. Żołędowska-Król, *Wartości organizacyjne w kulturze jakości*, [w:] *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, Warszawa 2009, s. 171.

Dyrektor biblioteki, wedle przyjętej strategii i filozofii działania, może preferować różne wartości o zróżnicowanym natężeniu, co będzie skutkowało kreowaniem określonego wizerunku w otoczeniu społecznym biblioteki, a ponadto będzie miało wpływ na relacje wewnątrzorganizacyjne i komfort pracy bibliotekarzy. W związku z tym ważne wydaje się, by na etapie zatrudniania kadry kierowniczej, a zwłaszcza dyrektora posiąść wiedzę o preferowanych wartościach i filozofii działania biblioteki. Równocześnie kandydat na stanowisko dyrektora uczestniczący w procesie rekrutacyjnym powinien mieć jasno określony i zdefiniowany system wartości, który jest w stanie przedstawić w formie spójnego programu. Wiele nowocześnie zarządzanych placówek bibliotecznych zabiega o jasne komunikowanie przyjętego systemu wartości, który w formie dokumentu lub jakiejś formy ogłoszenia bądź komunikatu przekazywany jest do wiadomości publicznej jako element kontraktu psychologicznego (jako przykład może posłużyć Library University of Chicago, Library Indiana State University, Library the George Washington University, ale też biblioteki krajowe, jak WiMBP w Gdańsku). Jak pisze Beata Żołędowska-Król: „wizja odpowiada na pytanie »co?«, dając obraz przyszłości, którą biblioteka chce stworzyć. Cel lub misja odpowiadają na pytanie »dlaczego?«. Podstawowe wartości dają odpowiedź na pytanie »jak« chcemy działać, aby zgodnie z naszą misją zmierzać w kierunku realizacji naszej wizji? W misji zawarte są podstawowe wartości danej kultury, które mogą być określane jako równość szans, lojalność, etyczność, satysfakcja użytkownika, jakość, praca zespołowa, zaangażowanie. Definiują one to, jak biblioteka chce działać"[8] – oraz w jaki sposób chce działać jej dyrektor odpowiedzialny za kierunek zmian. Nadmienić jednak należy, iż do zadań dyrektora, poza komunikowaniem wartości, należy również przekonywanie do nich i wpajanie ich kadrze biblioteki, dzięki wykorzystaniu różnych instrumentów wpływu. Personel biblioteczny powinien bowiem do wartości zostać przekonany, musi również mieć szanse je zrozumieć i uznać za optymalne w działalności biblioteki oraz istotne we własnym systemie wartości. Dopiero wówczas mogą one zostać utrwalone. Jest to niekiedy zadanie trudne, wymagające zaawansowanych technik menedżerskich oraz znajomości narzędzi z obszaru polityki personalnej. Pozwala jednak jasno określić charakter i miejsce biblioteki we współczesnym społeczeństwie.

Komunikacja interpersonalna w bibliotece i zachowania komunikacyjne menedżerów

Komunikacja interpersonalna ma w bibliotece szczególne znaczenie. Z jednej strony pozwala na harmonijne realizowanie procesów pracy, prawidłowe interakcje na linii przełożony-podwładny, a także w relacjach z partnerami. Z drugiej zaś strony stanowi integralny element pracy z użytkownikiem, która stanowi sedno działań tej instytucji. Pomimo iż komunikacja opiera się na interakcjach pomię-

[8] *Ibidem*, s. 172.

dzy nadawcami i odbiorcami przekazu, to znaczący wpływ na jej charakter, przebieg, stosowane narzędzia i warunki ma dyrektor biblioteki. Dyrektor odpowiada bowiem za efektywność procesu komunikacji w aspekcie organizacyjnym, a ponadto przekazuje informacje na temat wykonywanych przez bibliotekarzy zadań, warunków pracy, wynagradzania oraz awansów i planów strategicznych biblioteki. Ponieważ od skuteczności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej zależy prawidłowe funkcjonowanie biblioteki i jej relacje z partnerami i klientami, a także atmosfera panująca wśród personelu bibliotecznego, to istotne jest, jak zostanie ona zorganizowana, tj. jakim zasadom formalnym oraz normom będzie podlegała. Zarówno treść komunikatów, jak i ich forma w pewnym zakresie mogą być definiowane przez wymogi organizacyjne, zaś pieczę nad systemem komunikowania i regulacjami dotyczącymi kontaktów służbowych sprawuje dyrektor biblioteki. Proces komunikacji w bibliotece obejmuje takie elementy, jak:

- przekazywanie informacji,
- oddziaływanie (wywieranie wpływu),
- wyrażanie oczekiwań i prezentowanie postaw,
- budowanie kultury organizacyjnej biblioteki – tworzenie wspólnoty (dzięki powszechnemu stosowaniu wspólnych norm, wytycznych, standardów i koordynacji działań).

Przyjmuje się, że formy komunikacji organizacyjnej mogą przybierać różne konfiguracje:

- komunikacji pośredniej lub bezpośredniej,
- komunikacji jedno- lub dwukierunkowej,
- komunikacji pionowej lub poziomej,
- komunikacji formalnej lub nieformalnej.

Każda z nich zmienia stosunki interpersonalne i reguluje charakter pracy. A więc – komunikacja pozwala kształtować postawy pracowników, może wpływać na ich zachowania, stosowane normy i wyznawane wartości. Umożliwia budowanie tożsamości zawodowej i organizacyjnej oraz tworzy poczucie wspólnoty. Dzięki zaprezentowaniu celów i planów dalszej działalności ułatwia również integrację kultury organizacyjnej ze strategią biblioteki. Wpływa na wyniki pracy personelu i motywację bibliotekarzy. Dlatego w wielu instytucjach ta tak ważna sfera działań poddawana jest pewnym odgórnym regulacjom, których autorem jest zwykle dyrektor biblioteki i kadra kierownicza, choć dbałość o wysoki poziom komunikacji powinna spoczywać na każdym pracowniku zatrudnionym w bibliotece.

Mówiąc o standardach komunikacyjnych, które ustala dyrektor i kierownictwo biblioteki, należy mieć na myśli pewne wzorce zachowań związane z wykonywaniem obowiązków służbowych. Formalne i nieformalne więzi komunikacyj-

ne mają wpływ na skuteczność funkcjonowania całej biblioteki i w konsekwencji poziom zadowolenia jej użytkowników. Skuteczna komunikacja jest warunkiem harmonijnej współpracy, ale także realizacji funkcji przewodzenia, oceniania, motywowania, uczenia i adaptacji nowych pracowników. Dyrektor oraz kadra kierownicza decydują zarówno o formalnych wytycznych, są też źródłem wzorców w postępowaniu z użytkownikami i partnerami biblioteki, wynikających ze sprawności interpersonalnej. Każda biblioteka powinna dążyć do uporządkowania sfery komunikacji, w niezbędnym dla siebie zakresie. Formalne uregulowania i wskazówki mogą dotyczyć różnych sfer komunikowania, i opisane być na różnym poziomie szczegółowości, przy czym biblioteki duże – o rozbudowanej strukturze organizacyjnej i dużej liczbie użytkowników – zwykle kładą na tę sferę większy nacisk. Ustalenia te dotyczyć mogą:

- standardów w prowadzeniu komunikacji elektronicznej (np. czas odpowiedzi na list, struktura odpowiedzi i użycie zwrotów grzecznościowych itp.);
- sposobów prowadzenia rozmów telefonicznych (np. szybkość odbioru rozmowy, sposób przedstawienia się pracownika, zasady przekazywania rozmowy do innej agendy itp.);
- bezpośrednich rozmów z klientami (np. scenariusz rozmowy w punkcie obsługi);
- zasad zwoływania zebrań pracowniczych, narad, prowadzenia konsultacji i powoływania zespołów problemowych;
- sposobów przekazywania poleceń podległym pracownikom i raportowania zadań bezpośrednim przełożonym.

Oczywiście regulacje dotyczące komunikacji interpersonalnej nie ograniczają się do wymienionych przykładów, ponadto poza wskazówkami i wytycznymi, dla personelu bibliotecznego mogą organizowane być programy rozwijające jego kompetencje i zdolności w tym zakresie. I ponownie od dyrektora będzie zależało, czy będzie chciał zapewniać swoim pracownikom profesjonalne wsparcie w postaci warsztatów pokazujących np. jak zachować się w trudnej sytuacji komunikacyjnej, czy wobec „trudnego" klienta, jak przyjąć postawę asertywną wobec użytkownika biblioteki itp.

Warto również zwrócić uwagę, iż jak pokazują badania, kadra kierownicza spędza od 60 do 80% swojego czasu pracy właśnie na komunikowaniu się z innymi osobami[9]. Zapewne w przypadku tzw. pracowników obsługi może być to wynik jeszcze wyższy. Zatem zarówno umiejętności interpersonalne, jak i zdolność zarządzania procesami komunikowania należy uznać za cechy niezbędne dla kandydata na stanowisko dyrektora biblioteki. Jak sygnalizuje Izabella Gielnicka – dy-

[9] J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 48.

rektor ma istotną rolę w kształtowaniu procesów i norm komunikacyjnych, istotne są również jego kompetencje i zdolności do kształtowania tej sfery organizacji:

- komunikowanie dwukierunkowe wymaga większych umiejętności od menedżerów i bardziej partnerskiego nastawienia obu stron;
- umiejętnie zorganizowana sieć komunikacji dwustronnej (kadra kierownicza – pracownicy biblioteki, bibliotekarze – kadra kierownicza) lepiej integruje organizację i kształtuje pozytywne nastawienie wśród jej członków;
- w sytuacji wymagającej szybkiego działania lub potrzeby podkreślenia autorytetu kierownictwa bardziej odpowiednia jest komunikacja jednokierunkowa;
- przewaga komunikacji jednostronnej w bibliotece powoduje, że kierownikom brakuje wiedzy o nastrojach i ideach podwładnych, dlatego na ogół dążą do ułatwiania dwustronnej komunikacji między „górą" a „dołem", a nie jej ograniczania;
- nieformalna komunikacja pozioma zwiększa zadowolenie z pracy i sprzyja integracji zespołów;
- rozwój komunikacji nieformalnej w wielu wypadkach usprawnia funkcjonowanie biblioteki, uzupełniając formalne kanały porozumiewania się;
- przerost komunikacji nieformalnej może być traktowany przez dyrektora jako wskaźnik wadliwości formalnego systemu komunikowania się;
- w strukturach scentralizowanych przełożeni zachowują kontrolę nad przepływem informacji, co jest efektywne przy prostych zadaniach oraz takich, które wymagają precyzyjnej wymiany informacji – w systemach zdecentralizowanych przy realizowaniu zadań o złożonym charakterze, wymagających informacji z różnych dziedzin, skuteczniejsza jest swobodna wymiana informacji, wówczas znaczenia nabiera funkcja koordynacyjna, a nie kontrolna menedżera[10].

Ponadto do zadań dyrektora biblioteki, związanych z komunikacją, będzie należało eliminowanie lub – gdy jest to niemożliwe – ograniczanie barier komunikacyjnych. Mogą one wynikać ze:

- zbyt dużej liczby szczebli w strukturze organizacyjnej biblioteki;
- zbyt skomplikowanej organizacji biblioteki (niezbyt klarowny podział na filie, agendy, zakłady, oddziały itp. oraz brak przejrzystości w zakresie uprawnień decyzyjnych kadry kierowniczej);
- braku jasnego stanowiska dyrektora i kadry kierowniczej, bądź braku konsekwencji w zakresie podejmowanych decyzji;

[10] I. Gielnicka, *Komunikacja wewnątrz firmy*, [w:] *Kultura organizacyjna*, red. G. Aniszewska, Warszawa, 2007, s. 91-92.

- niedostosowania narzędzi i kanałów komunikacyjnych do aktualnej sytuacji i potrzeb biblioteki;
- braku dialogu z personelem bibliotecznym (ignorowania lub blokowania jego manifestacji własnych przekonań, wiedzy, pomysłów, propozycji; braku uważnego słuchania podwładnych);
- ignorowania potrzeb komunikacyjnych personelu bibliotecznego i czytelników;
- braku angażowania czytelników w procesy komunikacyjne;
- różnic kulturowych i cech osobowościowych jednostek.

Umiejętność motywowania jako kompetencja menedżerska

Motywowanie jako jedna z funkcji menedżerskich może być rozpatrywana w ujęciu czynnościowym, i wówczas definiowana jest jako proces oddziaływania na ludzi w celu spowodowania ich pożądanych zachowań lub w ujęciu rezultatowym, kiedy rozumiana jest jako chęć zachowania się w określony sposób[11]. W obu przypadkach kluczową rolę odgrywa dyrektor biblioteki oraz kadra kierownicza, która oddziałuje na bibliotekarzy przy pomocy określonych bodźców (materialnych i niematerialnych), przy czym jako elementy pozafinansowego systemu motywacyjnego, który powinien być stosowany w bibliotekach, wymienia się:

- częste wyrażanie pracownikom uznania (także publicznie);
- podtrzymywanie na duchu;
- poszerzanie przestrzeni dla samodzielności i kreatywności (m.in. poprzez zwiększanie zakresu odpowiedzialności);
- zwiększanie prawdopodobieństwa awansu;
- zwalczanie nudy w pracy (poprzez wprowadzanie modyfikacji w procesie pracy);
- zwalczanie anonimowości (każda funkcja ma swojego wykonawcę, który powinien być znany z imienia i nazwiska);
- dbanie o prestiż instytucji i jej dobre imię;
- szacunek dla życia prywatnego[12].

Dobór wspomnianych bodźców jest związany z przyjętym przez dyrektora stylem kierowania, ale także jego osobowością oraz autorytetem, który posiada wśród personelu biblioteki. Jak pisze Ewa Otremba: „Zadaniem menedżera jest rozpoznać cechy określające motywacje działania pracownika (wybór kierunków, celu, sfery potrzeb i uznawanych wartości, stosunek do standardów moralnych). Powinien posiadać umiejętność określenia charakteru człowieka, rozumianego

[11] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1996, s. 92-110.
[12] A. Donnersberg, M. Szczygieł, *op. cit.*, s. 122.

jako zespół cech, osobowości, poprzez który wyraża się stosunek do otoczenia"[13]. Motywacja wewnętrzna w połączeniu ze stymulowaną przez kierownictwo motywacją zewnętrzną pełni bowiem istotną rolę w uruchamianiu i podtrzymywaniu działań pracowników, zgodnych z misją i strategią biblioteki. Diagnoza potrzeb i oczekiwań personelu biblioteki połączona z analizą strategiczną instytucji daje punkt wyjścia do budowania spójnego i efektywnego systemu motywacyjnego, który wymaga ponadto włączenia opisanych wcześniej elementów – a więc wartości organizacyjnych i skutecznej komunikacji.

Zaimplementowany w bibliotece system motywacyjny, poza czynnikami zewnętrznymi, niepodlegającymi wpływom ze strony kadry kierowniczej, będzie uwarunkowany kompetencjami dyrektora, który podejmie decyzję, w jakim stopniu koncentrować się na motywacji pozytywnej, a w jakim na motywacji negatywnej. Nie każdy dyrektor potrafi wzbudzić w swoich pracownikach tzw. twórczą energię, pobudzić i ukierunkować załogę na realizowanie określonego celu oraz przekonać do zmian. Jest to zatem kolejny aspekt, który może być przedmiotem dyskusji w ramach rozmowy rekrutacyjnej.

Podsumowując zagadnienia przedstawione w artykule, należy stwierdzić, iż opracowanie strategii personalnej oraz szeroko rozumianej koncepcji komunikowania się z zespołem i otoczeniem zewnętrznym stanowi podstawę do rozwoju biblioteki jako organizacji. Ponieważ stanowisko menedżera personalnego jest w polskich bibliotekach rzadkością, to można przyjąć, iż zadanie to będzie realizował dyrektor lub kierownik biblioteki. To od jego kompetencji, motywacji i wiedzy będzie zależało, czy funkcja personalna będzie rozwijana w bibliotece w sposób prawidłowy. Z uwagi na dużą różnorodność instytucji bibliotecznych, nie można mówić o jednej, najbardziej optymalnej strategii personalnej. Dlatego celowe wydaje się skontrolowanie już na etapie rozmowy rekrutacyjnej, jakie poglądy reprezentuje i jaką koncepcję chciałby rozwijać kandydat na dyrektora biblioteki. Jest to tym bardziej celowe, że na dyrektorze biblioteki spoczywa obowiązek współpracy z kadrą kierowniczą oraz nadawania kierunku jej działaniom, a to przecież kadra kierownicza pełni istotne funkcje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

[13] E. Otremba, *Motywowanie w bibliotece – jedno z zadań menedżera*, [dokument elektroniczny], dostęp: www:///E:/referaty/Motywowanie%20%20%w%20bibliotece%20-jedno%20z%20zadań%20%20%menedzera.pdf [odczyt: 10 sierpnia 2018].

Bibliografia

Bubel D., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacjach non-profit. Studium przypadku dla bibliotek publicznych*, Częstochowa 2016.

Czerniński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1996.

Dąbrowicz M., *Od misji do strategii personalnej biblioteki. Studium teoretyczne*, „Biblioteka" 2010, nr 14, s. 119-136. ISSN 0551-6579.

Donnersberg A., Szczygieł M., *Personal Management w bibliotece?*, [w:] *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy? II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej. Łódź, 19-21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne*, Łódź 2006, s. 117-127.

Gielnicka I., *Komunikacja wewnątrz firmy*, [w:] Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2007, s. 86-107.

Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2010.

Kubów S., *Kompetencje menedżerów bibliotek w opinii pracowników*, [w:] *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów – Czarna, 1-3 czerwca 2005 r.*, Rzeszów 2005, s. 59- 66.

Kubów S., *Kryteria i narzędzia oceny jakości kadry menedżerskiej bibliotek naukowych*, „Studia Bibliologiczne" 2006, t. 16, s. 69-77.

Kubów S., *Menedżer w bibliotece – kim jest?*, „Bibliotekarz" 2006, nr 3, s. 9-12.

Ostrowska W., *Menedżer w bibliotece pedagogicznej. Edukator* [dokument elektroniczny], dostęp: http://www.edukator.org. pl/2007/biblioteka/biblioteka.html [odczyt: 14 lutego 2014].

Otremba E., *Motywowanie w bibliotece – jedno z zadań menedżera* [dokument elektroniczny], dostęp: www:///E:/referaty/Motywowanie%20%20%w%20bibliotece%20-jedno%20z%20zadań%20%20%menedzera.pdf. [odczyt: 10 sierpnia 2018].

Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999.

Urban B., Obrzut A., *Wpływ menedżera na rozwój biblioteki uczelnianej*, [w:] *Menedżer w bibliotece – profesjonalista, aktor, lider*, [dokument CD], Wrocław 2005.

Wojciechowska M., *Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek*, [w:] *Multibibliotekarstwo*, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa: 2018, s. 49-60.

Wojciechowska M., *Przywództwo i role menedżerskie*, [w:] *Zarządzanie biblioteką*, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2019.

Wojciechowska M., *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, wyd. 2, popr, Gdańsk 2016.

Żołędowska-Król B., *Wartości organizacyjne w kulturze jakości*, [w:] Kamińska J., Żołędowska-Król B. (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym.* Warszawa 2009, s. 167-174.

Skills in developing personnel strategy and implementing personnel policy as key determinants identifying a candidate for the position of the library director

Abstract

This article presents the issue of shaping personnel strategy and implementing personnel policy as a competency important for those aspiring for the position of a library director. The library director's activities are discussed, including the range of tangible and intangible resources under his or her control, the assumptions of personnel strategy as a tool for shaping the library by the director and managers, organizational values in the library, the issue of interpersonal communication and communication behaviour of managers, and the problem of motivational skills as a managerial competence.

Key words: library director, personnel strategy, personnel policy, library management